

العدد السادس والعشرون - 25 / أغسطس (2017)

دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تعزيز درجة الثقة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الصناعية الليبية - دراسة ميدانية

د. مبروكة عبدالله الخفيفي.

(قسم إدارة - جامعة بنغازي - ليبيا)



دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تعزيز درجة الثقة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الصناعية الليبية - دراسة ميدانية

الملخص:

تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الوعي لدى المدراء بالمنظمات الصناعية الليبية في تفهم دور وأهمية الممارسات القيادية الإستراتيجية في تعزيز درجة الثقة التنظيمية، وبالتالي هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الممارسات القيادية الإستراتيجية في درجة الثقة التنظيمية للعاملين، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الإستراتيجية ودرجة الثقة التنظيمية وجاء أهم التوصيات بأنه يجب على الإدارة العليا أن تعطي مزيداً من الاهتمام لهذه الممارسات لما لها تأثير على درجة الثقة التنظيمية للعاملين بهذه المنظمات بحيث تكون من ضمن سياساتها وبرامجها.

Abstract:

The problem with the study in the lack of awareness among managers of organizations industrial Libyan in understanding the role and importance of the practices of strategic leadership in promoting the degree of organizational trust, and thus study aimed to identify the role of the practices of strategic leadership in the degree of organizational trust for workers, has the study concluded that the presence of significant relationship differences between the practices of strategic leadership and the degree of confidence in the regulatory and came the most important recommendations that senior management should be given more attention to these practices because of its effect on the degree of organizational trust for two years, these organizations so that they are part of their policies and programs.

المقدمة:

تواجه كافة المنظمات في عصرنا الحاضر سواء كانت عامة أو خاصة إنتاجية أو صناعية وغيرها تحديات كبيرة مثل العولمة نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة، وأمام هذه التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها المختلفة غير قادرة على مواجهتها، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام أساليب إدارية حديثة تتصف بالحكمة والحيوية والتطور الدائم في ظل هذه التغيرات، كي تستطيع أن ترقى بأعمالها إلى مستوى تحقيق أهداف تلك المنظمات، فإن عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب القيادة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على رفع درجة الثقة التنظيمية للعاملين في قيادة هذه المنظمات إلى مستويات أعلى مما يزيد من تحسين أدائها، فهي السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو الانفتاح الاقتصادي والعولمة.

وتعد القيادة الإستراتيجية أحد العناصر الهامة في رفع وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمات بشكل عام وذلك من خلال مهام القائد الإستراتيجي والمتمثلة في تحقيق التجانس وتحفيز العاملين وزيادة ثقتهم في منظماتهم الأمر الذي يساهم في الوصول إلى الأداء الجيد والمنشود في المنظمة، وحيث إن المنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد، يتفاعل ويشترك هؤلاء الأفراد مع بعضهم بطريقة معينة عن طريق هيكل تنظيمي معين، وتحقيق الأهداف الخاصة لكل فرد من خلال تحقيق أهداف المنظمة أو الأهداف العامة.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة:

مشكلة الدراسة:

يمكن القول بأن مشكلة الدراسة تتمثل في ضعف الوعي لدى القائمين على إدارة المنظمات الصناعية في تفهم دور ممارسات القيادة الإستراتيجية على تعزيز درجة الثقة التنظيمية، الأمر الذي ينعكس سلباً على درجة الثقة التنظيمية للعاملين بهذه المنظمات.

فرضيات الدراسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الإستراتيجية ودرجة الثقة التنظيمية: ويتفرع منها.

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية ودرجة الثقة التنظيمية.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام القائد بالجوانب الاجتماعية ودرجة الثقة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

1. الأهمية العلمية:

تعتبر الممارسات القيادية الإستراتيجية من المفاهيم الهامة في أدبيات إدارة الأعمال في العصر الحالي وخاصة إذا ما تم استخدامها بشكل سليم وفعال في المنظمات الصناعية.

يساعد هذا البحث في التعرف على أفضل الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات الصناعية الاعتماد عليها في تطبيق هذه الممارسات للدور الهام التي تلعبه في تعزيز درجة الثقة للعاملين وأدائهم.

العدد السادس والعشرون – 25 / أغسطس (2017)

2. الأهمية التطبيقية:

الدراسة تم تطبيقا على المنظمات الصناعية حيث أن قطاع الصناعة يعد قطاعاً حيوياً وهام ويساهم في تفعيل عجلة الاقتصاد الوطني.

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

1. اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية ودرجة الثقة التنظيمية.
2. التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للقائمين على إدارة هذه المنظمات لتعزيز درجة الثقة التنظيمية.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، فيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية والتعرف إلى أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات:

1. دراسة (Land – Denise – Lynn, 2003):⁽ⁱ⁾

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين سلوك القادة الاستراتيجيين ودورهم في تحفيز العاملين على البقاء الوظيفي، وقد حددت الدراسة أهم الممارسات التي من شأنها تحسين أداء القادة الاستراتيجيين منها التطلع والنظر خارج المنظمة والعمل على توفير برامج للتحسين المستمر، كذلك ضرورة الاهتمام بالمكافآت والعوائد للأفراد والاهتمام بمشاركتهم.

نتائج الدراسة:

- إن هناك 57% من العاملين أجابوا بأن علي القادة وأرباب العمل الذين يرغبون في التقدم نحو المستقبل أن يقوموا بتنفيذ تلك الممارسات مجتمعة.

2. دراسة (الفحان وجلاب، 2006):⁽ⁱⁱ⁾

وهدف الدراسة إلى:

- المساهمة في تشخيص امتلاك المنظمات المبحوثة تصورات إستراتيجية عن مستقبلها وتحديد مدى ولاء الإدارات العليا فيها لهذه التصورات.
- تشخيص درجة نجاح قادة المنظمات المبحوثة في إقامة نظام رقابي متوازن يأخذ بالاهتمام نتائج الأفعال الإدارية ومحتواها.
- تحديد مدى اهتمام المنظمات المبحوثة تجاه الأفراد العاملين على افتراض أنهم يمثلون رأس مال بشري ينبغي المحافظة عليه.

نتائج الدراسة:

- تبين وجود علاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية مجتمعة وأي من جوانب خدمة الزبون واستجابتها الفاعلة للفرص أو التحديات البيئية ممثلة باتجاهات الزبائن ومواقعهم المتغيرة بين الحين والآخر.

العدد السادس والعشرون - 25 / أغسطس (2017)

- الاهتمام الملحوظ من جانب مديري المصارف المبحوثة بعوامل المحافظة على رأس المال البشري ممثلة بتخفيض شعور موظفي هذه المصارف أو المعنوي وبما يتناسب مع طبيعة الظرف الاقتصادي السائد.

3. دراسة (Hakan & Jamel, 2013): (iii)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة والانحراف التنظيمي وذلك من خلال تأثير الثقة التنظيمية.

حيث تم جمع البيانات من بين (10) جامعات تركية وقد شملت عينة الدراسة على (848) المحاضرين الذين تم اختيارهم بشكل عشوائي وقد تم استخدام الارتداد العكسي الهرمي المعتدل لدراسة الأدوار المعتدلة للثقة وتجاوز العلاقات النفسية على القيادة وعلاقته بالانحراف التنظيمي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- أن الثقة بالقيادة ترتبط سلباً بالانحراف التنظيمي.
- أن نتائج تحليل الانحدار العكسي المتعدد وتدعم التأثيرات المعتدلة للثقة بالموظفين وتجاوزات العلاقات النفسية فيما يتعلق بالقيادة الموثوق فيها والانحراف التنظيمي.
- ترتبط القيادة الموثوق فيها بالمخرجات التنظيمية ذات القيمة مثل انخفاض الانحراف في مكان العمل، زيادة درجة الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي.
- ضرورة التركيز على تحسين العلاقات بين القائد والمرووسين يؤدي إلى زيادة درجة الثقة التنظيمية في القيادة الموثوق فيها.

4. دراسة (الخفاجي، 2012): (iv)

وهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة التفاعلية بين العدالة والثقة التنظيمية، وبيان أثر في تعزيز جودة حياة العمل.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل.
- وجود دور لبعض أبعاد الثقة التنظيمية في التأثير على العلاقة بين العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل.

الجزء الثاني: الإطار النظري:

تعريف القيادة الإستراتيجية:

عرفت بأنها هي "القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفعالية والكفاءة للمنظمة المستندة إلى العلاقة بين الهدف والغرض المتاح وفق مرونة تحقيق حالة التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة".^(v)

وعرفها (Guillo, 2005)^(vi) بأنها القدرة على التمرس وامتلاك الخبرة والرشد القيادي ولامتلاك الحكمة والرؤية لخلق الخطط وصنع القرارات المنفذة لها في البيئة المتقلبة وغير مؤكدة والمعقدة.

العدد السادس والعشرون – 25 / أغسطس (2017)

أهمية القيادة الإستراتيجية:

1. تتضمن إدارة المنظمة ككل وليس التركيز على إدارة الوحدات الفرعية.
 2. القيادة الإستراتيجية يفهمون ويعرفون جيداً كيفية وأهمية التأثير في سلوكيات، وتقديم الأفكار، والعمل بكفاءة في أي بيئة عمل غير مؤكدة أو تتسم بالمخاطرة.
 3. القدرة على إدارة رأس مال البشرى وهى تكون الجانب الهام والخطر في مهارات القائد الاستراتيجي.
 4. القدرة على بناء المناخ التنظيمي الذي يأخذ في الاعتبار جميع أصحاب المنافع.
 5. أن القائد الاستراتيجي يطلب التغذية المرتدة من زملائه والمشرفين والعاملين معه عن قيمة القرارات الصعبة.
 6. تقع عليهم مسؤولية صنع القرارات الأساسية والجوهرية وهذه لايمكن التفاوض بشأنها.
- أ- **خصائص القائد الاستراتيجي:**

يتميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة بمجموعة من الخصائص هي:

1. القدرة علي اتخاذ القرارات الممكنة دون أن يمنع الخطر المتوقع.*
 2. الاستعداد للتفويض والتمكين.
 3. تعزيز الحوار المفتوح وبناء الثقة وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسية خصوصاً عندما تختلف وجهات النظر من خلال فهم أفكار الآخرين، ومناقشة القضايا الصعبة وتقييم وتحمل المخاطر والمتابعة من خلال بناء الدعم اللازم.
 4. التوقعات المستقبلية من خلال التطلع بموضوعية إلى المستقبل العملي.
 5. القائد الاستراتيجي الكفاء هو الذي يستخدم القوة بذكاء ودهاء.
- ب- **ممارسات القيادة الإستراتيجية:**

هناك مجموعة من الممارسات التي تقوم بها القيادة الإستراتيجية تتداخل معا لتحقيق النجاح الاستراتيجي هي: (vii) تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية، تطوير رأس مال البشري، مساندة وتغذية الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة. ويمكن إيجازها:-

1. تحديد التوجه الاستراتيجي:

تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة يعني بتطوير رؤية طويلة الأجل للهدف الاستراتيجي للمنظمة، وعادة فإن الرؤية طويلة الأجل تنظر لفترة زمنية من (5-10) سنوات للمستقبل، وحدة الرؤية هي السمة المثلى التي تنشدها المنظمة، والرؤية طويلة الأجل تتكون من أجزاء: منها فكري، والمستقبل المنظور، يشجع منظور الموظفين للتوسع لما وراء توقعاتهم من الإنجاز والتغير الهام المطلوب لتحقيقه والمستقبل المتطور يعمل كدليل بعدة نواح لعملية إنجاز إستراتيجية المنظمة، بما فيها الدافع، القيادة سلطة الموظفين، التصميم التنظيمي، فإن القائد يساعد علي إكساب العاملين الالتزام بالرؤية الجيدة والتوجه الاستراتيجي الجيد، كذلك يجب عليه أن يقوم بهيكل المنظمة بفاعلية لتحقيق الرؤية الإستراتيجية الجيدة إن عملية اتخاذ القرارات في المنظمة وتحديد الرؤية الإستراتيجية تختلف بطبيعتها وتوجيهاتها باختلاف الاستراتيجيات المتبعة فيها وكذلك تعتبر عملية مبادأة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل، وتعتبر كذلك منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الخارجية والداخلية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ظل تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها.

وعلي القائد الاستراتيجي أن يحسن التعامل مع المشاكل ويعرف كيفية التغلب عليها، وأن يتخذ أسلوب مميز يسمح له برؤية القضايا من عدة جوانب وأن يتصور عدة أشكال للمستقبل المحتمل ويصبح

العدد السادس والعشرون – 25 / أغسطس (2017)

القائد أكثر ثقة لأنه قام فعلاً بدراسة ومناقشة الكثير من الإجراءات البديلة قبل أن تأخذ الصورة التي سيكون عليها المستقبل. (viii)

2. استغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية:

تعتبر القدرات الذاتية والمواهب عن موارد تخدم – كمصدر – لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على المنافسين، وتفيد القدرات في العديد من الأنشطة الوظيفية في المنظمة، والقائد الاستراتيجي هو الذي يعمل على التركيز عليها في تنفيذ الإستراتيجية، هذه القدرات لا يمكن إنشاؤها أو استخدامها بفاعلية دون إنشاء وتطوير رأس المال البشري، ولدعم هذه القدرات فإن بعض مديري الإدارة العليا يرون (أن) ثقافتهم تؤثر على قوة العاملين لصنع التغيير من خلال دمجهم في مجهودات التغيير. (ix)

نجد كلاً من شركة Intel, Hewlett Packard حددنا قدرتهم التنافسية في القدرة على الفعل والعمل ولتأثير بطرق متنوعة وتنافسية، وسرعة المنافسة، والقدرة على التأثير بسرعة عندما تواجه ضغوطاً وبيئات تنافسية.

3. تطوير رأس المال البشري:

يشير رأس المال البشري إلى المعارف والمهارات في القوي العاملة للمنشأة، ينظر للعاملين على أنهم مورد رأس مالي يتطلب استثمارات، فالتطوير الذي تم في الصناعة الأمريكية واليابانية مراجعة فاعلية رأس المال البشري، يعتبر العاملون في المنظمة بمثابة المحدد الأساسي لقدرة المنظمة على صياغة وتنفيذ إستراتيجيتها بنجاح.

فالحصول على رأس المال البشري لإدارة المنظمات بفاعلية أصبح مشكلة صعبة، بالتالي إن دور القائد الاستراتيجي يتمثل في الآتي:

- أ. رفع المهارات الإنسانية بصورة مستمرة.
- ب. بناء المهارة والمعرفة.
- ج. بناء فريق تنظيمي فعال لتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها.
- د. إعداد برامج تدريبية وتطوير فاعلية لخلق القادة الاستراتيجيين.
- هـ. تعيين قادة استراتيجيين ذوي خبرات في القيادة الإستراتيجية لذلك من الضروري أن يملك القائد الاستراتيجي المهارات اللازمة لتطوير رأس المال البشري في المجالات المختلفة بالمنظمة، مما يمكن من أحداث التعلم باستمرار للعمالة من أجل زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتعظيم أرباحها.

1. دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية:

يعرفها (جلدة)(x) بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة والخبرات والممارسات التي تحقق التفوق التنظيمي وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من الأفكار والرموز والقيم الأساسية التي تسود المناخ التنظيمي.

وتعد الثقافة التنظيمية مصدرًا من مصادر الميزة التنافسية، لذا فإن تشكيل الثقافة التنظيمية تعد وظيفة أساسية من وظائف القائد الاستراتيجي، على القادة الاستراتيجيين إدخال التغيرات أو دعم الثقافة الجديدة والتي تتطلب اتصالات فعالة وحل المشكلات مع اختيار الأفراد ذوي القيم المرغوبة للتنظيم مع توفير نظم تقييم أداء فعال ونظام ملائم للمكافأة.

العدد السادس والعشرون - 25 / أغسطس (2017)

2. التركيز علي الممارسات الأخلاقية:

إن فاعلية عملية تنفيذ الإستراتيجية تزيد حين تؤدي العمليات علي أساس من الممارسات الأخلاقية مع البعد عن الممارسات اللاأخلاقية التي تعد كالمرض المعدي الذي يصيب الآخرين، وإن التأثير علي سلوكيات العاملين وتصرفاتهم يأتي من الممارسات الأخلاقية التي تشكل قرارات المنظمة والتي لا تنفصل بدورها عن ثقافة هذه المنظمة ولذا تري الدراسات الحديثة إن المنظمات في حاجة إلي توظيف قادة استراتيجيين أخلاقيين، تكون الممارسات الأخلاقية جزءاً من رؤيتهم طويلة الأجل، هم يرغبون في أداء الأشياء الصحيحة ويتمتعون بالشرف والنزاهة والثقة حيث يحارب هؤلاء القادة تلك الممارسات اللاأخلاقية غالباً من خلال:

- أ. تحديد المعايير الأخلاقية للعمل وإيصالها لجميع العاملين.
- ب. إرسال دستور العمل الأخلاقي لجميع المساهمين باعتبارهم ملاك الشركة.
- ج. خلق بيئة عمل تعامل جميع العاملين باحترام وتقدير.
- د. المراجعة المستمرة لدستور العمل بناء علي أي مستجدات داخلية أو خارجية.
- هـ. إرساء دستور عمل يشمل النواحي الآتية:
- العلاقات مع الموردين. - العلاقات مع العاملين. - العلاقات مع المنافسين.

وقد أوضحت إحدى الدراسات التي تمت في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين أن قيم ومعتقدات المديرين حدث بها تغيير محدود، حيث يؤكد المديرون علي تحقيق الأهداف والمنفعة والتي قد وجدت هذه البحوث أن أحد الأسباب التي تجعل المديرين يقومون بالممارسات الأخلاقية هو تحقيق الأرباح الكبيرة، وهناك مناقشات تدور حول المكاسب الإدارية والتنظيمية بأنها متبادلة المنفعة.

وبكلمة أخرى يمكن القول أن المنظمة التي تمارس فيها الأخلاقيات والقيم والمعتقدات الايجابية تكون أقدر علي تحقيق أعلى معدلات في الأرباح الإنتاجية والمبيعات وغيرها، والسبب الرئيسي في ذلك أن سمعة الممارسات الأخلاقية تجذب ولاء العملاء.^(xi)

3. تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة:

الرقابة علي تنفيذ الإستراتيجية أمر لا يحتاج التنويه عن مدي أهميته، حيث تساعد في التأكيد علي أن المنظمة حققت النتائج المرغوبة للمنافسة الإستراتيجية والحصول علي عوائد أعلى من المتوسط في الصناعة.

كما أن الرقابة تساعد القائد الاستراتيجي علي بناء المصداقية وتأييد ودعم التغير الاستراتيجي، وإبراز نتائج الاستراتيجيات للمساهمين بصورة أكثر تحديداً الرقابة المتوازنة تحدد المعالم التي تعمل في إطارها الإستراتيجية، وإضافة إلى إجراء التصرفات العلاجية التي يجب اتخاذها عند ظهور الانحراف عن التنفيذ". إن الرقابة التنظيمية تحقق الاندماج والتكامل المطلوب نحو تحليل واتخاذ الممارسات التي تدعم كل منها الأخرى "مستوي المنظمة" ومن خلال الاستخدام الفعال للرقابة الإستراتيجية، فالقادة الإستراتيجيون تزيد احتمالاتهم نحو قدرة منظماتهم علي كسب الأرباح في ضوء الاستراتيجيات المحددة، ولكن بدون مغالاة في الرقابة لمالية التي تعتبر جزءاً هاماً لعملية تنفيذ الإستراتيجية، كما تدعم الثقافة التنافسية وتقدم إطار البناء الاستراتيجي".^(xii)

العدد السادس والعشرون - 25 / أغسطس (2017)

4. اهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين:

تعتبر القيادة الإستراتيجية انعكاس للقيادة الخدمية التي تهتم بالأفراد العاملين بالمنظمة أكثر من تركيزها على المنظمة ذاتها، وهذا يعود إلي توافر مجموعة من المتغيرات التي يجب على القائد الاستراتيجي أخذها في الحسبان: (xiii)

أ- مهارة القائد في الاتصال بالعاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

ب- اهتمام القائد بالجوانب الاجتماعية للعاملين.

ج- الإنصات الجيد لمشكلات العاملين الشخصية ومساعدته

مفهوم الثقة التنظيمية:

يمكن النظر إلى الاختلاف في تعريف الثقة على أنه شيء مألوف في أدبيات الإدارة، وذلك الاختلاف وجهة نظر علماء الإدارة، ففي المنطق الفلسفي تتعلق الثقة بالسلوك المبني على المبادئ الأخلاقية، وفي حقل الاقتصاد ينظر الاقتصاديون إلى الثقة في الغالب بوصفها خيارًا عقلائيًا على حساب التكاليف والعوائد ويتناول علماء النفس موضوع الثقة من منظور السمات الشخصية للشخص الذي يمنح الثقة والشخص الملتقى لها. أما علماء الاجتماع فينظرون إلى الثقة كهيكل اجتماعي مستمد منه الهياكل الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية.

عرفها (سالم 2000) (xiv) الثقة التنظيمية بأنها "هي التي تحدد الرغبة في التعاون مع الجماعات المختلفة في أنواع مختلفة من الأفعال الاجتماعية".

أما (Tyler, 2003) فيعرف الثقة "على أنها العلاقة بين المدير وموظفيه، ومقدرة المدير على توفير محيط آمن لدى الموظفين". (xv)

(2) المقومات الأساسية لبناء مناخ الثقة التنظيمية:

يمكن أن نستخلص المقومات الأساسية لبناء الثقة التنظيمية بين الأفراد داخل المنظمة من خلال ما يلي:

- المعاملة الحسنة والاحترام والتقدير المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين.
- توافر مستوى عال من الانتماء والولاء التنظيمي.
- قبول الأهداف وقيم المنظمة.
- تحديد الأهداف بوضوح.
- تحديد المهام بدقة.

وقد أورد جلبرت وتوماس (1998) أربعة عوامل رئيسية تولد الثقة التنظيمية في المنظمة. (xvi)

أ. إعطاء فرصة أكبر للعاملين في صنع القرارات.

ب. تبادل واقتسام المعلومات على كافة أشكالها.

ج. المشاركة الحقيقية للمشاعر والتصورات.

د. الاتصال المفتوح.

ولزيادة الثقة بالإدارة والإدارة العليا توجد شروط تسهم في تمهيد ظهور الثقة هي:

1. الأمن الوظيفي: إن ظروف العمل في القطاع العام تقدم مستوى أعلى للأمن الوظيفي عن القطاع

الخاص، فبرامج التخلص من الأيدي العاملة وإعادة هيكلة المؤسسة يؤثر في مواقف وسلوك العاملين، لذا فالأمان الوظيفي شرط هام لظهور الثقة بالإدارة العليا في القطاع العام. (xvii)

العدد السادس والعشرون - 25 / أغسطس (2017)

2. **المعاملة:** إن عدالة الإجراءات والمعايير المتبعة في توزيع المكافآت والحوافز على العاملين تعتبر شرطاً مسبقاً محتماً للثقة. وهذا ما أكدته (Albrecht) من أن تصورات العاملين العادلة عند المعاملة تؤدي إلى ظهور إحساس إيجابي بالاحترام اتجاه الإدارة.
 3. **الاتصال:** تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي أن الثقة تظهر من خلال زيادة الاتصال المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين مع مرور الزمن، فانفتاح الاتصال يعتبر عنصراً هاماً للثقة للمنظمة، ومناخ الاتصال يمثل شرطاً لظهور ثقة بالإدارة والقيادة العليا.
 4. **دعم المنظمة للعاملين:** أي المدى الذي يشعر فيه العاملون بأن المنظمة تحترمهم وتهتم بسعادتهم، فالعاملون الذين يشعرون بأن المنظمة تعاملهم بشكل جيد يستجيبون بالمقابل إلى المواقف بأنماط سلوكية إيجابية وجيدة تجاه المنظمة. فالدعم يمثل شرطاً مسبقاً بالإدارة والقيادة العليا.
- الجزء الثالث: أسلوب ومنهجية الدراسة:**

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليل، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبير كفيلاً وكامياً، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل تتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية:

حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت.

2- المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة: يعرف بأنه جميع المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وتتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها، فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من جميع العاملين بالمستويات الإدارية بالمنظمات الصناعية الليبية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي، والبالغ عددهم (5535) عاملاً.

عينة الدراسة: قام الباحثة باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية وحجم العينة المناسب هو (361) مفردة طبقاً لجدول (Kregcie and Morgan, 1970) حيث تم استبعاد منها (3) استمارات غير قابلة للتحليل بحيث أصبحت الاستمارات القابلة للتحليل بحيث أصبحت الاستمارات القابلة للتحليل بعد التجميع النهائي (358) استمارة استبيان.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

في تفرغ وتحليل الاستمارة الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS21) حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية يستخدمها الأمر بشكل أساسي الأعراض معرفة تكرار فئات متغير ما يتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.

العدد السادس والعشرون - 25 / أغسطس (2017)

2- معامل ارتباط بيرسون "Pearson Correlation Coefficient" لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين.

3- اختبار ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.

4- اختبار "T" في حالة عينة واحدة (T. test) معرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدراسة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبيان.

الجزء الرابع: تحليل ومناقشة نتائج التحليل ونتائج اختبار الفروض:

تحليل فقرات الاستبيان:

لتحليل فقرات استمارة الاستبيان تم استخدام الاختبارات المعملية "اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا.

تحليل فقرات مجال الاهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية:

جدول رقم (1) الإحصاء الوصفي والنسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار المعنوية لمتغير قدرة القائد على الاهتمام بالجوانب الأخلاقية بالشركات الصناعية قيد الدراسة

م	المقياس العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية P- Value	القرار الإحصائي عند α = (0.05)	ترتيب الأهمية النسبية
1	يتم المشاركة والاحترام والثقة المتبادلة بين الرئيس والمروسين بالمنظمة.	3.63	1.08	72.6	0.000	معنوي	1
2	توجد ممارسات أخلاقية بالمنظمة تحدد للفرد ما هو صواب وما هو خطأ.	3.22	1.31	64.4	0.000	معنوي	5
3	توجد ثقافة تنظيمية أخلاقية قوية داعمة للسلوك الأخلاقي.	3.38	1.23	67.6	0.000	معنوي	4
4	توجد برامج للتدريب على الأخلاقيات.	3.48	1.14	50.2	0.000	معنوي	3
5	يوجد دعم وتأييد واضح للسلوك الأخلاقي السليم من قبل كافة العاملين بالمنظمة.	3.54	1.08	70.8	0.000	معنوي	2
6	توجد مجموعة من الأنشطة والجهود التي تبذل من أجل تعزيز الممارسات الأخلاقية في المنظمة.	3.20	1.25	64.0	0.000	معنوي	6

*المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

العدد السادس والعشرون - 25 / أغسطس (2017)

يتضح للباحثة من خلال الجدول السابق:

أنه يتم المشاركة والاحترام والثقة المتبادلة بين الرئيس والعاملين جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية (72.6%) وذلك بمتوسط إجابات (3.63) وانحراف معياري (1.08) ثم يوجد دعم وتأييد واضح للسلوك الأخلاقي السليم من قبل كافة العاملين بالمنظمة بالمرتبة الثانية وبمتوسط إجابات (3.54) وانحراف معياري (1.08) ثم يأتي وجود مجموعة من الأنشطة والجهود التي تبذل من أجل تعزيز الممارسات الأخلاقية في المنظمة. بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط (3.20) وانحراف معياري (1.25).

وترى الباحثة بأن حرص المنظمة على المشاركة والاحترام والثقة المتبادلة بين الرئيس والعاملين يدل على مدى الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والمتمثلة في المسؤولية الأخلاقية اتجاه العاملين بهذه الشركة وهذا توجه إيجابي له تأثيره على أداء العاملين وتعزيز ثقتهم بقيادة منظماتهم.

1- تحليل فقرات مجال اهتمام القائد بالجوانب الاجتماعية:

تم استخدام الاختبارات المعملية "اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا.

جدول رقم (2) الإحصاء الوصفي والنسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار المعنوية لمتغير قدرة القائد على الاهتمام بالجوانب الاجتماعية بالشركات الصناعية قيد الدراسة.

م	المقياس العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية P- Value	القرار الإحصائي عند α = (0.05)	ترتيب الأهمية النسبية
1	تمنح الشركة فرص للاتحاق بالدراسة في كافة مراحلها.	3.13	1.14	62.6	0.000	معنوي	3
2	الحرص على تنمية العاملين وتطوير أدائهم.	3.80	0.91	76.0	0.000	معنوي	1
3	تؤمن الشركة السكن للعاملين	2.54	1.24	50.8	0.000	معنوي	4
4	تهتم الشركة بوضع معايير السلامة والأمن المطلوبة للقيام بالعمل.	3.56	1.06	71.2	0.000	معنوي	2

*المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتضح للباحثة من خلال الجدول السابق:

حرص المنظمة على تنمية العاملين وتطوير أدائهم جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية (76.0%) وذلك بمتوسط إجابات (3.80) وانحراف معياري (0.91) ثم اهتمام الشركة بوضع معايير السلامة والأمن المطلوبة للقيام بالعمل بالمرتبة الثانية وبمتوسط إجابات (3.56) وانحراف معياري (1.06)، ثم يأتي تؤمن الشركة السكن للعاملين بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط (2.54) وانحراف معياري (1.24) وهو ما يعكس شدة الاحتياج.

العدد السادس والعشرون - 25 / أغسطس (2017)

وترى الباحثة بأن حرص المنظمة على تنمية العاملين وتطوير أدائهم يدل على مدى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والتمثلة في المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بهذه الشركة وهذا توجه إيجابي له تأثيره على أداء العاملين وتعزيز ثقتهم بقيادة منظماتهم.

تحليل فقرات مجال الثقة التنظيمية:

تم استخدام الاختبارات المعلمية "اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا.

1- الثقة بالمنظمة:

جدول رقم (3) الإحصاء الوصفي والنسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار المعنوية فيما يتعلق بالثقة بالمنظمة للعاملين بالشركات الصناعية قيد الدراسة

م	المقياس العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية P- Value	القرار الإحصائي عند $\alpha = 0.05$	ترتيب الأهمية النسبية
1	طريقة عمل المنظمة تبعث الثقة لدى العاملين باستمرار	3.73	1.03	74.6	0.000	معنوي	3
2	أثق في التغييرات والقرارات التنظيمية التي تقوم بها المنظمة فيما يتعلق بظروف العمل	3.66	10.9	73.2	0.000	معنوي	6
3	تعمل المنظمة دائماً على الحد من أسباب النزاع بين العاملين	3.74	0.94	74.8	0.000	معنوي	1
4	توفر المنظمة البيئة المناسبة لتحقيق التعاون والوفاء بين العاملين	3.69	1.03	73.8	0.000	معنوي	4
5	أثق في أن المنظمة تعمل على تنمية روح التعاون بين العاملين	3.69	1.00	73.8	0.000	معنوي	5
6	أثق في جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة	3.74	0.99	74.8	0.000	معنوي	2
7	تنجح المنظمة في تنفيذ قراراتها اعتماداً على درجة الثقة لدى العاملين فيها	3.58	1.10	71.6	0.000	معنوي	7
8	تطبق النظام داخل المنظمة مع جميع العاملين بعدالة مما يزيد ولائهم للمنظمة	3.27	1.24	65.4	0.000	معنوي	8

*المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتضح للباحثة من الجدول السابق ما يلي:-

أن المتوسط الحسابي لعناصر المقياس تتراوح ما بين (3.27-3.74) وبناء على المتوسط النظري للمقياس (3) أن القيم في مستوي المتوسط وتفرقه بقليل وأن القيم الاجتماعية لعناصر المقياس

العدد السادس والعشرون - 25 / أغسطس (2017)

أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة كانت في اتجاه الموافقة ولها مدلول إحصائي. حيث نجد أن أكثر العناصر ساهمت في زيادة درجة الثقة في المنظمة، أن الإدارة العليا تسعى بشكل دائم للحد من أسباب الصراع بين العاملين جاءت بالمرتبة الأولى بنسبة (74.8) بمتوسط إجابات (3.74) وانحراف معياري (0.94) يليه ثقة العاملين في جودة الخدمات المقدمة من المنظمة بالمرتبة الثانية بنسبة (74.8) ومتوسط إجابات (3.74) وانحراف معياري (0.99) بينما تلتها طريقة عمل المنظمة تبعث الثقة لدى العاملين بنسبة (74.6) بمتوسط إجابات (3.73) وانحراف معياري (1.03)، بينما تأتي قدرة المنظمة على تطبيق نظام العدالة على جميع العاملين مما يزيد من درجة ولائهم لمنظمتهم في المرتبة الأخيرة بمتوسط إجابات (3.27) وانحراف معياري (1.24) وأهمية نسبية قدرها (65.4).

وترى الباحثة أنه من الضروري أن تعمل الإدارة بالمنظمات قيد الدراسة على تطبيق النظم واللوائح على جميع العاملين، حيث إن ثقة الأفراد في الإدارة العليا تبني على مدى إدراك العاملين لاهتمام الإدارة بمشاعرهم ورغباتهم وصدق الإدارة العليا مع العاملين في الوفاء بوعودها اتجاههم، وإتاحة مستويات من الحرية للعاملين في اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ المهام مع شعور العاملين بالعدالة في توزيع أعباء العمل وتطبيق الإجراءات بشكل عادل، يعمل على زيادة كفاءة الأفراد في المنظمة.

2- الثقة بالرئيس المباشر:

جدول رقم (4) الإحصاء الوصفي والنسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار المعنوية فيما يتعلق بالثقة بالرئيس المباشر للشركات الصناعية قيد الدراسة

م	المقياس العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية P- Value	القرار الإحصائي عند α = (0.05)	ترتيب الأهمية النسبية
1	أثق في رئيسي المباشر بتوفير الاستقرار لبيئة العمل	3.87	0.94	77.4	0.000	معنوي	5
2	يقوم رئيسي المباشر بتوجيهي في الاتجاه السليم عند مواجهة أي مشكلة	3.89	0.96	77.8	0.000	معنوي	4
3	يقوم رئيسي المباشر ببحث روح العمل كفريق بين العاملين بالشركة	3.91	0.92	78.2	0.000	معنوي	3
4	رئيسي المباشر تتاح له فرصة المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بطرح البرامج التدريبية	3.81	1.08	76.2	0.000	معنوي	6
5	يثني رئيسي المباشر على	3.97	0.94	79.4	0.000	معنوي	2

العدد السادس والعشرون - 25 / أغسطس (2017)

م	المقياس العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية P- Value	القرار الإحصائي عند $\alpha = 0.05$	ترتيب الأهمية النسبية
	مجهوداتي في العمل						
6	تثق إدارة المنظمة في قدراتي في العمل	4.02	0.82	80.4	0.000	معنوي	1

*المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتضح للباحثة من خلال الجدول السابق ما يلي:-

أن المتوسط الحسابي لعناصر المقياس يتراوح بين (3.81-4.02) وهي تفوق المتوسط الحسابي للمقياس (3) مما يعني أن هناك ثقة بالرئيس المباشر في المنظمات.

فيما يخص ثقة إدارة المنظمة في قدرات العاملين جاءت بالمرتبة الأولى بأهمية نسبية (80.4%) وبمتوسط إجابات (4.02) حيث بلغ انحراف المعياري لها (0.82) ثم يليه في المرتبة الثانية ثناء الرئيس المباشر على المجهودات المبذولة من العاملين بنسبة (79.4) بمتوسط إجابات (3.97) وانحراف معياري (0.94) بينما احتلت المرتبة الثالثة أن الرئيس المباشر يعمل على بث روح الفريق بين العاملين بالشركة وهذا يعزز من ثقتهم بالرئيس المباشر بنسبة (78.2) وبمتوسط إجابات (3.91) وانحراف معياري (0.92) أما سماح الرئيس المباشر بإعطاء الفرصة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بطرح البرامج التدريبية جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط إجابات (3.18) وانحراف معياري (1.08).

وترى الباحثة أن توفر الثقة المباشرة تساعد على زيادة درجة الولاء التنظيمي بين العاملين مما يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية.

3- الثقة بالزملاء:

جدول رقم (5) الإحصاء الوصفي والنسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار المعنوية فيما يتعلق بالثقة في زملاء العمل بالشركات الصناعية قيد الدراسة

م	المقياس العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية P- Value	القرار الإحصائي عند $\alpha = 0.05$	ترتيب الأهمية النسبية
1	معظم الوقت يحاول زملائي في العمل أن يقدموا العون والمساعدة للآخرين بدلا من التركيز بشكل أكبر على أنفسهم	3.97	1.00	79.4	0.000	معنوي	4
2	معظم زملائي يؤدون وظائفهم بصورة جيدة	4.03	0.94	80.6	0.000	معنوي	2

العدد السادس والعشرون – 25 / أغسطس (2017)

م	المقياس العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية P- Value	القرار الإحصائي عند α = (0.05)	ترتيب الأهمية النسبية
3	يقوم زملائي بتبادل البيانات والمعلومات بشكل واضح وصريح عن أمور مهمة بالنسبة لي	4.02	0.96	80.4	0.000	معنوي	3
4	يملك زملائي المعرفة والخبرة المتعلقة بالعمل المطلوب انجازه	4.07	0.82	81.4	0.000	معنوي	1
5	أفعال وتصرفات زملائي دائما متوافقة ومتناسقة أي يطابقوا أقوالهم بأفعالهم	3.86	0.98	77.2	0.000	معنوي	5

*المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي لعناصر الثقة بالزملاء يتراوح ما بين (3.86-4.07) وبناء على المتوسط الحسابي للمقياس (3) أي أن القيم تفوق المتوسط للمقياس، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت في اتجاه الموافقة وأن القيم الاحتمالية لها (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ذات معنوية.

حيث نجد أن امتلاك زملاء العمل المعرفة والخبرة المتعلقة بالعمل المطلوب إنجازه جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط إجابات (4.07) وانحراف معياري (0.82) يليه معظم زملاء العمل يؤدون وظائفهم بشكل جيد بالمرتبة الثانية، بمتوسط إجابات (3.97) وانحراف معياري (1.00) يأتي بعد ذلك قيام الزملاء بتبادل المعلومات والبيانات بشكل صريح وواضح بالمرتبة الثالثة بنسبة (80.4) من حيث الأهمية النسبية حصل على متوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.96) ويأتي في المرتبة الأخيرة أن أفعال وتصرفات الزملاء دائما متوافقة ومتناسقة أي يطابقوا أقوالهم بأفعالهم بمتوسط إجابات (3.86) وانحراف معياري (0.98).

فامتلاك زملاء العمل الخبرة المتعلقة بالعمل سوف يساهم في تحسين مستوى ثقة الفرد في نفسه وزملائه وذلك من خلال تبادل هذه المعرفة والخبرة بين الزملاء داخل وحدة العمل مما يعمل على زيادة دافعتهم للعمل ويرفع من مستوى الثقة لديهم.

يتضح للباحثة فيما يخص عنصر الثقة بالمنظمة نجد أن متوسطات الإجابات منخفضة مما يعني عدم شعور جميع العاملين بتوزيع الأعباء وعدم تطبيق الإجراءات بشكل عادل، وعدم قدرة الإدارة العليا في خلق البيئة المناسبة لتحقيق التعاون والوفاء بين العاملين، كما ينبغي أن تهتم المنظمة ببناء الثقة بين زملاء العمل من خلال تشجيع الصداقات وتكوين أو بناء فرق العمل، والحرص على المشاركة في المناسبات والأعياد.

العدد السادس والعشرون – 25 / أغسطس (2017)

اختبار الفرضيات:

الفرض الفرعي الأول:-

ينص الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي والذي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية ودرجة الثقة التنظيمية".

جدول (6) نتائج اختبار معامل الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير التابع	المعاملات	المتغير المستقل
درجة الثقة التنظيمية	Corrélation	بالجوانب
0.607	sig	الاهتمام الأخلاقية
0.000	N	
358		

* المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتضح للباحثة من الجدول السابق ما يلي:-

أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين الاهتمام بالجوانب الأخلاقية ودرجة الثقة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.607) في المتوسط بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). مما يعني رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالجوانب الأخلاقية ودرجة الثقة التنظيمية.

الفرض الفرعي الثاني:-

ينص الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي والذي تم صياغته في صورة فرض العدم على أنه: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام القائد بالجوانب الاجتماعية ودرجة الثقة التنظيمية".

جدول (7) نتائج اختبار معامل الارتباط للفرض الفرعي الرابع

المتغير التابع	المعاملات	المتغير المستقل
درجة الثقة التنظيمية	Corrélation	بالجوانب
0.607	Sig	الاهتمام الاجتماعية
0.000	N	
358		

* المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي ملحق رقم (2).

يتضح للباحثة من الجدول السابق ما يلي:

أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين الاهتمام بالجوانب الاجتماعية ودرجة الثقة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.607) في المتوسط بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى

العدد السادس والعشرون – 25 / أغسطس (2017)

الدلالة الإحصائية (0.05). مما يعني رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالجوانب الاجتماعية ودرجة الثقة التنظيمية.

- **النتائج والتوصيات:** توصلت الدراسة إلى النتائج والتوصيات التالية

أولاً: النتائج:

- 1- أظهرت النتائج أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية ودرجة الثقة التنظيمية للعاملين.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام القائد بالجوانب الاجتماعية ودرجة الثقة التنظيمية للعاملين.
- 3- ضعف الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية من قبل القائمين على إدارة هذه المنظمات.

ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة العمل على تطبيق الممارسات في القيادة الإستراتيجية بشكل سليم مما يساهم في تحقيق نجاح هذه المنظمات.
- 2- ضرورة الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية من قبل إدارة المنظمات الصناعية المبحوثة تجاه العاملين باعتبارهم أهم مورد من موارد المنظمة.

العدد السادس والعشرون – 25 / أغسطس (2017)

المراجع:

- (i) Land – Denise – Lynn, "Identifying strategic leadership practice motivators of nonprofit employee retention", DM, University of Phoenix, Volume 64-02 Dissertation. International, 2003, pp 568-767.
- (ii) إيثار عبد الهادي الفيحان، وإحسان دهش جلاب، "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد التاسع والخمسون، 2006.
- (iii) Hakan Erkutlu and Jamel Chafra, (2013), "Effects of trust organizational and Psychological Contract violation on authentic leadership and organizational deviance", Management research review, Vol.36, No.9, pp 828 – 848.
- (iv) حاكم جبوري علك الخفاجي، "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل – دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (14)، العدد (3)، 2012، ص ص 8 - 35.
- (v) طارق شريف يونس، "الفكر الاستراتيجي للإدارة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص ص 38 – 39.
- (vi) Guillot. Michael, "Strategic Leadership: defining the challenge", Airpower journal, Vol.2, No.1, 2005, p.11.
- (vii) سيد محمد جاد الرب، "القيادة الاستراتيجية"، دار النهضة العربية، 2012 ص 72.
- * أحمد عزمي عبد العزيز، مرجع سبق ذكره.
- (viii) عبد الرحمن توفيق، "التفكير الاستراتيجي، المهارات والممارسات"، سلسلة اصدارات بمبك، الطبعة الاولى 2000، ص ص 210 – 211.
- (ix) سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق ذكره، ص 78.
- (x) سامر جلد، "السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة"، عمان، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر، 2008، ص 204.
- (xi) Bemad Bumes, "Managing change a strategic approach to organizational Dynamics", N, Y, Prentice Hall, 2000.
- (xii) سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق ذكر.
- (xiii) عبد الله المهدي العمري، "تأثير التحويلية علي الثقافة التنظيمية " دراسة تطبيقية علي قطاع البترول العربية المتحدة"، رسالة دكتوراة، تم الادارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2008، ص 111.
- (xiv) رعد سلطان سالم، "التنشئة الاجتماعية"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 126.
- (xv) Tyler Tom R. (2003), "Trust within Organizations", personnel review, Journal of Management psychology.
- (xvi) Gillbet, J. & Thomas T.L (1998), "An Examination of Organizational Trust Antecedents", Public personal management, 27 (3), pp 321 – 338.
- (xvii) Al, Brecht, Simon and Travaglione, Anthony, (2003), "trust in public Sector senior management", The international journal of human management 14(1), pp 76 .83.